

《紹介》(Review)

The Corporation Law Department

—By Charles S. Maddock—

いわゆるマドックの会社法規部論

大矢 息 生

一 本論文紹介の意義

二 本論文の構成

三 本論文の内容

(1) 法規部の必要性の背景

(2) 法規部の組織と地位

(3) 法規部の有利性と不利性

(4) 法規部の取り扱う問題の種類

(5) 社内弁護士の報酬

(6) 優秀な人材の誘引と結論

四 若干のコメント―結びに代えて

一 本論文紹介の意義

- (1) 会社法規部成功の条件
- (2) 日米における会社法規部の比較

一 本論文紹介の意義

わが国の企業においてもいわゆる会社法規部 (legal department, law department, general counsel) についての関心と認識が徐々に高まりつつある。⁽¹⁾ また、会社法規部についての文献も目立ち始めている。⁽²⁾ 会社法規部についての確固たる定義はまだ存在しないといつてよいが、私は会社法規部とは、特定企業に必要とするあらゆる法律事務を一元的、集中的、統一的かつ予防法務的に処理するための法律専門の補助またはサービス部署 (auxiliary or service division) であると解する。⁽³⁾

会社法規部は経営法学 (business law, law of business administration, science of business law, science of law concerning business administration, management law) の基本的理念を実践化、システム化したものである。すなわち、企業経営の意思決定 (decision making) から法的危険を回避する法則を分析する科学である経営法学の理念を、企業法務の管理にシステム化し実践化しているのがアメリカの企業では一般化している会社法規部であるといえよう。⁽⁴⁾ わが国に於いては、この会社法規部の文献は少ない。

会社法規部のいわば母国といえるアメリカには、会社法規部に関する文献が多く発表されているが、⁽⁵⁾ チャールス・

S・マドックが一九五二年に発表した本論文 (The Corporation Law Department) は、⁽⁶⁾ 中でも会社法規部に関する最も基本的な、そして、いわば古典的な論文である。⁽⁶⁾ 本論文発表後に発表された会社法規部に関する多くの論文、たとえば、D・S・ルーダ (David S. Ruder) の論文 (A Suggestion For Increased Use Of Corporate Law Department In Modern Corporations, The Business Lawyer. Vol. 23, No. 2, pp.341-363. 1968) や、⁽⁷⁾ その他の会社法規部に関する多くの論文には、このマドックの論文が影響しているところ大であるといえる。かかるマドックの本論文は、ようやくにしてわが国の企業における会社法規部設置の機運が高まりつつあるときに法規部の実体を知ろうえにも、わが国の学者、経営者、実務家等にとつても、一読の価値あるものと思われる。

(1) 染野啓子述「法的要素と経営組織」法学セミナー一七号 (一九六五年)

飯島澄雄著『アメリカの法律家』(一九七五年)

商事法務研究会編『会社法規部―その任務と活動』七五頁 (一九七六年)

(2) たとえば一例をあげれば道田信一郎著『アメリカのビジネスと法』(一九六四年)、大矢息生著『現代経営法学入門』(一九六六年)、同『会社法規部入門』(一九六八年)、染野啓子述「法規管理における組織上の問題」(横浜商大論集第一巻)(一九六九年)、大矢息生著『経営法学方法論』(一九七一年)、同『国際経営法学序説』(一九七二年)、商事法務研究会編『会社法規部―その任務と活動』(一九七五年)、小島武司述「現代の会社法規部」法学セミナー二七三号 (一九七七年)、大矢息生述「会社法規部の今日的必要性」月刊事務と経営二月号 (一九七六年)、同著『会社法規部』(一九七八年)、小島武司編『会社法務入門』(一九七九年)、染野義信述「法学士の進路と社会的責任」法学セミナー増刊 (一九七九年)、大矢息生述「八〇年代の総務部門を探る―法規」月刊総務一八巻第一号 (一九八〇年)

(3) 大矢息生述「会社法規部小論」国士館法学第七号一二二頁 (一九七五年)

いわゆるマドックの会社法規部論(大矢)

- (4) 大矢息生述「経営法学小論」国士館法学第一一号二八頁
- (5) 大矢息生著『会社法規部』一〇四頁以下(一九七八年)
- (6) Charles S. Maddock: *The Corporation Law Department. Harvard Business Review* 30, pp. 119-136. 1952.
- (7) 大矢息生述「いわゆるルーダーの会社法規部論」比較法制研究第三号九五頁以下(一九七八年)

二 本論文の構成

本論文(*The Corporation Law Department*)はチャールス・S・マドックが一九五二年ハーヴァード大学ロー・スクール(law school)から刊行されている「ハーヴァード・ビジネス・レビュー」(*Harvard Business Review* 30)に発表したアメリカの企業における法規部に関する論文であり、本論文は、一九四八年に実施された“Survey of the Legal Profession in the United State of America”という調査に基づいて執筆されたものである⁽¹⁾という。マドックが本論文を執筆した当時は、氏は、ハーヴァード大学の International Legal Studies で調べたところによるとハーキュレス・パウダー社(Hercules Powder Company)の法規部(general counsel)の副部長(assistant director)であり、その後、同社の法規部長に昇進している。

会社法規部の概念を生んだ母国アメリカにおいては、一九三〇年代に早くも本格的な会社法規部の設置を必要とした。その直接の契機を与えたのは現代史の一エポックを画した大事件といわれる一九二九年一月二四日の「ウォー

ル街の大暴落⁽¹⁾”に象徴されるアメリカの金融恐慌であった。この大恐慌はたちまち全産業部門に大きく影響を及ぼし、一九三一年〜三三年には全世界に波及したことは周知のごとくである。

当時、アメリカでは、物価は急激に下落し、輸出は大減退をきたし、銀行は次々に倒産し、企業は連鎖倒産に巻き込まれ、街には失業者があふれ、深刻な社会不安を招来した。それは、D・A・シャノンがその著書「*The Great Depression*」(大恐慌)で述べているように想像を絶するものがあった。

その後、一九三三年アメリカの政権は共和党のフーヴァー(Herbert Clark Hoover, 1874~1964)から民主党のフランクリン・ルーズベルト(Franklin D. Roosevelt, 1882~1945)に移り、アメリカの金融恐慌を救済するためにいわゆるニューデール(New Deal)政策が打ち出された。このニューデール政策は、要するに、従来の資本主義経済の欠陥を補充するために、社会主義的要素を導入し、金融、産業、物価問題等に対して強力な国家統制を実施したものである。このような、社会的、政治的、経済的背景にあったアメリカの企業をとりまく企業環境(business environment)の変貌と法的環境(legal environment)の急変は、従来のように政府の規制から自由でなくなり、⁽²⁾“法の政治化”と“私法から公法化”傾向が顕われ会社経営に対する立法その他政府規制が急激に強化されてきた。それはまた“司法より行政”といわれるゆえんでもある。

このような法的環境の変化に伴ないアメリカの会社経営者は、これに如何に対処するか、すなわち、立法その他の政府規制に対して私企業が法的危険を未然に回避するために社外弁護士(outside counsel)による診断のみならず、社内弁護士(house counsel, corporate lawyer, corporate attorney)を人的構成要素とする会社法規部の設置の必要

性が迫まられてきたのである。

本論文の内容は、先きにあげた一九四八年に実施されたアメリカの私企業における会社法規部の実態調査を分析しながら、アメリカにおける会社法規部の誕生の背景、会社法規部の組織、企業内の位置、会社法規部の有利性と不利性や会社法規部の権限（活動）とその存在意義、経済性、人的組織管理の説明を加え、その結論としては会社法規部の有用性を強調している。

つまり、本論文の結論としては、会社法規部の存在意義と機能についてつぎのように述べていることが注目される。すなわち、「社内弁護士は、大きな新しい工場をつくりはしない。立派な新しい工程を発表させはしない。彼は何千もの人を指揮して商品をつくる作業をすることはしない。商品売りもしないし、また、大きな利益を示す販売の数字を掲げはしない。そしてまた、新しい利益をもたらす新分野への大きな拡張を計画することもない。これらは他のビジネスチームの人々の仕事である。

しかし、大きな計画、新しい工場や工程、生産量と販売量なども、すべては、もし、これらの法的側面から適切な法的助言がなされていないならば、必ず問題が起こるだろうし、あるいは、利益が損失に変わるだろう」と。⁽³⁾

それゆえに、法規部が適切に訓練され、スタッフを組まれ、そして、会社の他のどの部とも同じように、適確な思考の機会を与えられることが非常に重要である。会社が法規部員がビジネスに対して提供しうる法的サービスと助言を十分に認識し、その法的サービスと助言を会社経営の意思決定に十分活用できるシステムをとるならば優秀な社内弁護士（法規部員）が活躍するであろうと結論づけている。

(1) David A. Shannon : *The Great Depression* (1980).

G・トマス、M・M・ウィック、常盤新平訳『アメリカの死んだ日』*The Day The Bubble Burst* (1978).

F・L・アレン、福田実訳『黄昏の十年』*Since Yesterday* (1940).

(2) M. C. Howard ; *Legal Aspects of Marketing* (1964).

(3) マドックの本論文は、道田信一郎教授がすでにその著書『アメリカのビジネスと法』で紹介されているところである。本稿は、私独自の立場で抄訳し紹介するところであるが、同教授の右、著作のお教えに負うところが多かった。

三 本論文の内容

(1) 法規部の必要性の背景

本論文は、まず会社法規部の必要性（創設）の背景から論述している。マドックは、アメリカの企業における会社法規部設置の必要性を促した最大の基本的な原因は、すでに前述したニューディール政策を契機とする政府（とりわけ連邦政府）と私企業（industrial corporation）との関係に起きた大きな変化つまり、従来の企業活動におけるレッセ・フェール（Laissez-faire）は、一九三〇年頃から本論文執筆時点までの二十年間、企業活動のすべての面に関連して弁護士の診断（counsel of attorney）を必要とするほど連邦政府の強大化と企業活動を規制するための産業立法の増加にあったと説く。⁽¹⁾

これに対処して企業は、法律を解釈し、その法律をもととして施行される規則を十分に認識することが必要不可欠

になってくる。そのためにすべての私企業が、これら立法と政府規制との衝突を避けるために、弁護士による適切に配慮された法的な助言を必要とすることが認識され、その法的助言と法的サービスを獲得する方法として法規部を利用する傾向が強まってきたという⁽²⁾。

(2) 法規部の組織と地位

同論文によると「表1」に示すように一九四九年の時点においてアメリカでは二〇四八の民間団係（私的法人）を対象に調査したところ、五四二八名の弁護士が雇われている。そのうち、一九九六名が、三名あるいはそれ以上から構成されている法規部を有する合計二二一の私企業によって雇用されている。

「表1」に示された数に加えて三〇一の他の私企業が二名の弁護士を雇っており、七六九の会社が一名の弁護士を雇用している。二〇四八の民間団係に雇われた五四二八名の中に、保険会社八九五名、銀行五四七名、大学（法学部教官）二二九名、なども含まれている。なお、以上の弁護士の数字は、限られた数の会社に関するものであって、実際にはもっと多くの弁護士が企業に雇われているのである。

本論文は一九四九年の時点における実態調査——古い数字によるものであるが、アメリカの企業における法規部設置企業数とその社内弁護士数が急増していることはその後発表されている会社法規部に関する一連の論文の示すところである⁽³⁾。

会社法規部の企業内における地位（位置）は、いわゆるライン（line）に対するスタッフ（staff）——サービス部門（service division）として分類されている。すなわち人事、医療、事故、調査などの他のスタッフ部門と類似した

〔表1〕 会社法規部の数と大きさ（産業別）

産 業	法規部の弁護士数						会社数 計	弁護士 数計
	3人 以下	4人 以下	5人 以下	6人 以下	7人 以下	8人以上		
石油	19	12	12	2	5		50	649
石油	13	15	11	3			42	409
石油	15	4	4				23	148
石油	10	6	2	1			19	141
石油	7	6	1				14	74
石油	3	4	2				9	59
石油	4	3	1				8	44
石油	1	4	2				7	54
石油	2	3	1	1			7	74
石油	2	4					6	32
石油	1		3			1	5	103
石油	3	1					4	14
石油	1		3				4	51
石油	1	2					3	13
石油	2	1					3	12
石油	2	1					3	12
石油	3						3	9
石油	1	1					2	8
石油	1	1					2	8
石油			2				2	22
石油	8	4					12	48
合 計							231	1,996

(Charles S. Maddock : The Corporation Law Department. 30
Harvard Business Review)

立場にあるという。

会社法規部の形成発展過程から法規部の組織を機能的に分析することができる。その初期においてはサービス型(service-form)からスタートし、順次内部組織への機能完全化を図りつつスペシャリスト型(specialist-form)からゼネラル・スタッフ型(general staff-form)へと発展的に移行していくのである⁽⁴⁾。もっとも、どのような形の法規部を設置すべきかは、

もともと法規部は特定企業の法的助力の必要性を満足させるためのサービス部署であるとマドックも本論文で述べているように、それぞれの企業の置かれている企業規模や企業の性格によって異なるものであるが、一般的には、企業組織上は、“従属的な法規部”から単独の“独立した法規部”へと次第に形成されてゆくのである。⁽⁵⁾

会社法規部は、一般的に会社経営者、管理者その他すべての部署に対して法的助言と指導(サービス)を提供するほか訴訟事件についても関与する法規部長(general counsel)は、副社長(vice president)それもシニア・バイス・プレジデント(senior vice president)のケースが多いが仮りに役員(officer)でない場合は、会社の社長(president)あるいは副社長に直接報告するほか取締役会の一員でなくともすべての部会に出席できるほか、重要な政策会議の一員として行動し、会社の総括的な政策および企業計画の立案者たる経営者から相談を受けるといふ地位にあると説く。

会社法規部の設置について、マドックは、先にもあげたように「法規部は所属する特定の会社の法的助力の必要性を満足させるためのサービス部署」であるから、特定企業の法規部の規模や、所管事項はその会社運営の性質によって決定されるものと説く。したがって、従業員三〇〇人の会社が、その法規部に一〇人の社内弁護士を雇用しており、一方、五万人の従業員を擁する別の会社は、たった三人の社内弁護士で構成されている法規部を設置しているというケースもあるという。

法規部長の資格名称は、通常“general counsel”であるが会社によっては“director of the Legal Department”とか“chief counsel”とか、その他法規部の長であることを示すような名称で呼ばれ、法規部長以外の

者(社内弁護士)は、一般的には“counsel”, “attorney”あるいは“barrister (法廷弁護士)”に対する名称として“solicitor (事務弁護士)”と呼ばれている。法規部の組織が大きい場合はたとえば訴訟担当課として“クレーム訴訟課”(Claims and Litigation Division)とか特許担当課として“特許課”(Patent Division)というように課を構成する。⁽⁶⁾ 各々の課の長(部長補佐)のもとに、専門の社内弁護士たとえば“Patent Attorney”とか“Claims Attorney”とも称される社内弁護士が配属されている。アメリカにおける会社法規部で働く社内弁護士は、かつては個人的に活躍した経験のある弁護士がロー・スクールから直接雇用された若人よりも歓迎されていたが、今はトップレベルのロー・スクールの卒業生から優秀な人材を集める傾向にあるという。

(3) 法規部の有利性と不利性

本論文は、私企業が完全なる会社法規部を持つことの有利性(advantage)と不利性(disadvantage)とがあると説く。⁽⁷⁾ すなわちマドックは、企業が会社法規部をもつことは、いくつかの不利益もありうるが、一般的には著しい利益を与えるという。

第一の有利性は、事実を良く認識していると説く。社内弁護士としての法規部員(kept lawyer)は、会社の実体をよく知っており、会社の法的問題の原因となった背景の事実について社外弁護士よりも適確に認識し把握している。法律事務は抽象的に行なわれるものではなく、現実の状況に即した処理をするものであるだけに、社内弁護士の“事実の認識”(Knowledge of facts)は、会社法規部の最も重要な利点といえる。有能な弁護士は事案の事実を正確に把握することがその仕事の最も難しい部分であることを認めるであろう。

その事実を認知する上では私的に活動する社外弁護士よりも、社内弁護士のほうが決定的に有利である。会社法規部の社内弁護士はたった一人の依頼者（会社）をもっているにすぎないので、迅速に法的助言と法的助力ができる。これに反して社外弁護士は、多くの依頼者から相談をうけ依頼者を通して事実を把握する情報を引き出すところに時機を逸してしまう危険性があるし、事実を適確に把握するのに限界があると説く。

第二の有利性は、法的危険を予防する機能があるという。会社法規部を長期的見地からみて重要なことは、社内弁護士を通して会社が不適当な行為とか不当な法的危険をとまなうコースを歩む前に、適確な通路にその活動を導いてくれるという。

予防法学とは、意思決定から発生する法的危険を未然に防ぐものであり、経営法学における予防法学とは、企業経営の意思決定から発生可能な法的危険を未然に防ぐ法思考をいうものであり、いわゆる治療法学（対症法学）に対応する思考方法である。本論文では、法規部を持っているほとんどすべての会社において、社内弁護士は業務を遂行するチームと常時のメンバーであるとし、法規部員の一人が重役会（経営委員会）のすべての会合や、ほとんどの部の会議に出席したり、また生産を管理する人や販売を管理する人のすべての会議に出席したりしていることは、日常業務であり、また、日常的でなければならない。それゆえに、法規部員は、政策が作られる時に出席し、計画やその背景やそれらの計画の理由に組織における他の者と同じように精通しているという。すなわち、法規部を有する会社は日常的なことを決定するときから弁護士に討議に参加させることによって会社の事業の全面にわたって法的危険を予防する機能があるといえよう。

第三の有利性は、会社の管理者や従業員に対する教育的機能を説く。会社が法規部を有することにより会社の管理者や従業員―セールスマングループ等に業務上の法律問題を助言することができる。

ところで、マドックは会社法規部には以上の三つの有利性がある反面に不利性もあり、法規部の活動によって生ずると考えられる不利な点を考慮せねばならぬという。その不利性とは、社内弁護士と会社との間に緊密な関係が生まれ、社外の事情にうとくなり、社内弁護士がその細部の活動と全体との密接な関係を見逃しがちになるともいう。

さらに会社の方針に盲従する危険があり、そのうえ、会社法規部の社内弁護士は法的な観点よりビジネス的な観点から法律問題を考えようとする危険性がある。社内弁護士が法律問題（事務）を考え、危険率を評価する際に、彼は、まず第一に弁護士であり、第二にビジネスマンであらねばならない。この重要性の順序が逆になる時には、社内弁護士としての資格が失われるという。

以上の会社法規部の不利性は、社内弁護士が適切な注意を払うことによって最少限にとどめられたり、排除されたりできるという。

(4) 法規部の取り扱う問題の種類

会社法規部の事務処理は法律事務所の場合とあまり違わないし、法規部の事務は法律事務所のそれとよく似たものである。社内弁護士と社外弁護士との間の明らかに機能的な違いは、前者が月給を支払われ、会社のビルの中にオフィスをかまえた従業員であり、彼が行なうサービスは、大きな都市の法律事務所の多くのメンバーが行なうサービスと実質的には同じものであるが、その相違点は、主として社内弁護士は、“一つのより大きな依頼者”に助言を与え、

社外弁護士は、常連である何人かの依頼者に助言を与えるということであると説く。

会社法規部の業務（所管事項）は、その会社の業務の性質と範囲の大きさにより異なるものであり、あらゆる会社に満足させるような方法で法規部の仕事を述べることは不可能であるとして、つぎのように平均的な法規部の日常の業務の種類をあげている。この点についての詳説は別稿に譲った。⁽⁸⁾

- 1 会社の計画と政策についての法的助言
- 2 財務についての助言
- 3 社内事務管理についての助力
- 4 生産管理についての助言
- 5 販売管理についての助言
- 6 労務管理についての助言
- 7 対政府関係についての助力
- 8 クレームおよび訴訟管理の助力
- 9 不動産管理についての助力
- 10 運輸関係の助言
- 11 行政的業務の管理
- (5) 社内弁護士の報酬

アメリカの企業における社内弁護士は報酬の上でも優遇されている。もともと欧米における賃金体系はわが国におけるような年功序列によるものではなく職能給を基本とするもので、そのスペシャリティと経験（キャリア）によって報酬が決定づけられているところであるが、アメリカの企業において、法規部の存在価値を認識する経営者の会社ではとくにこの点も優遇されている。⁽⁹⁾

本論文では、一九四八年十一月から一九四九年二月にかけての調査データによると四〇人の法規部長に支払われた平均月給は二八九四ドルという。また総従業員一五七万四八三五人に達する四六の会社によって雇用されている五八九人の弁護士の総計を示した法規部長以外の平均報酬は左の「表2」の示すところであり、一九四八年一月から一

〔表2〕 会社法規部における部長以外の社内弁護士の月平均の報酬

経験年数	活動年数1月のサラリー
1～5年	460ドル
5～10年	615ドル
10～15年	910ドル
15～20年	945ドル
20～25年	1,130ドル

九四九年二月の期間における平均初任給は、おおよそ月二九五ドルとなっており、大都市に本社がある会社のほとんどが、大型ローファーム (law firm) におけるトップクラスのロー・スクール (law school) の卒業生に支払われた初任給と競争しようと試みていることがわかるという。

(6) 優秀な人材の誘引と結論

マドックは、本論文の結論として、先に紹介したごとく「社内弁護士は、大きな新しい工場をつくりはしない。立派な新しい工程を発表させはしない。彼は何千もの人を指揮して商品をつくる作業をすることはしない。商品を売りもしないし、また、大きな利益を示す販売の数字を掲げはしない。そしてまた、新

しい利益をもたらす新分野への大きな拡張を計画することもない。これらは他のビジネスチームの人々の仕事である。しかし、大きな計画も、新しい工場や工程、生産量と販売量なども、すべては、もしこれらの法的側面から適切な法的助言がなされていないならば、必ず問題が起こるだろうし、あるいは、利益が損失に変わるだろう」と述べている。

すなわち、会社経営上の意思決定は、すべて法の枠組 (framework of law) の中で行なわなければならない。そのためには、会社経営における法的危険は、それに対する迅速な予見と適切な知識に加えて、法律専門家としての社内弁護士による有効適確なる事実の認識に基づく助言、勧告等によって初めてその多くが未然に回避できるものである⁽¹¹⁾。社内弁護士が会社経営における意思決定のための法的要素に対する法的な分析 (analyzing)、法的な価値判断 (value judgment) を加え、それを会社経営者に対して提供し、会社経営者はそれをさらに選択 (choice) し意思決定に反映させる、という会社経営者と社内弁護士との関係が円滑に行なえるためには、会社経営者は「優秀な人材」としての法規部のスタッフである社内弁護士を誘引しかつ優遇し企業組織を常時、社内弁護士のスペシャリティを最高に活用できるようシステム化しなければならない。

このような見地に立脚し、会社経営者は、法規部の重要な機能を果たせるために適格な人事を図る必要性があるという。法規部の価値は、法規部を形成している個々の弁護士の能力の反映であるからである。

(1) たとえば、その一例をあげると

Fair Labor Standards Act

National Labor Relations Act

Securities Act of 1933

Federal Food Act

Drug and Cosmetic Act

Robinson-Patman Act

なお、アメリカにおけるこのような政府の私企業に対する立法その他政府規制強化の傾向は、そのごく最近さらに強化され、U・S スチール社の E・B・スピア会長が「揺りカゴから墓場まで、たとえば古くさい福祉国家論めくが、米国には揺りカゴから墓地まで規制すくめ。これでは自由経済体制が窒息してしまう」と。ラザード・フレアー社パートナー、F・ロハチン氏が「企業経営をチェックするのは経営者ではなく、いまや法律家だ。企業は法律家のもになりつつある」といわれる位、今日のアメリカの企業はがんじがらめの政府規制の中にある(「日本経済新聞」一九七七年一月八日付朝刊)

B. L. Birchard & F. W. Hill : *U. S. Business for the Japanese Businessmen* (1972)

E. E. Cheatham : *A Lawyer When Needed* (1963)

E. O. Smigel : *the Wall Street Lawyer-Professional Organization Man?* (1964)

なお、このような傾向はわが国においても徐々に顕われている。たとえば、街角にみる自動販売機を例にとっても、食品衛生法、薬事法、電気用品取締法、酒税法、道路交通法など多くの法律がからんでくるうえに地方自治体の消費者保護条例による行政介入が行なわれている(「日本経済新聞」一九七九年十一月一日付夕刊)

「外資が教えた弁護士の上手な使い方」週刊ダイヤモンド九月八日号四一頁以下(一九七八年)

小島武司著『訴訟制度改革の理論』一四頁以下(一九七七年)

(2) David S. Ruder : *A Suggestion For Increased Use Of Corporate Law Departments In Modern Corporation*, Vol. 23, No. 2. *The Business Lawyer*, P. 342 (1968)

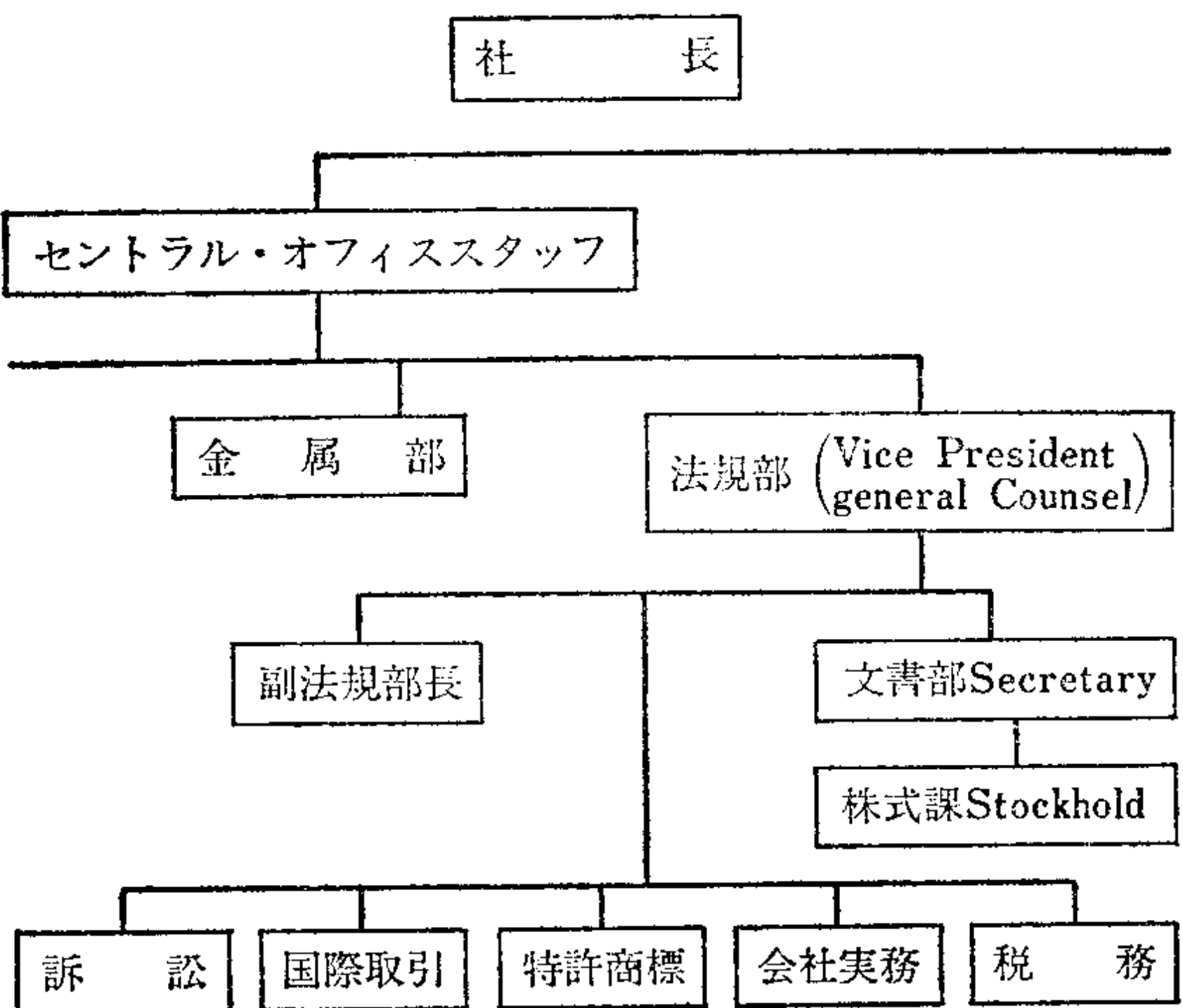
(3) Stan C. Kaiman : *Corporate Legal Service : A Primer. The Business Lawyer*. Vol. 26, No. 4. PP. 1131-1141 (1971).

George M. Syabed and Daniel Gersen : *Inside Vs Outside Counsel*, Vo. 28, No. 1. The Business Lawyer. P. 235. (1972)

Ruder, op. cit., P. 342.

(4) William H. Newman : *Administrative Action, the Techniques of Organization and Management*, P. 166 (1950).

〔表3〕 フォードの会社法規部組織図



- (5) 倉橋 宏『会社法務の知識』三頁以下(一九六八年)
- (6) たとえばかつて調査したときのフォード社(Ford Motor Company)の会社法規部はつぎの「表3」の組織図に示されているように訴訟、国際取引、特許商標、会社実務、税務の五つに区分(division)されている。そのご、更に組織変更されているものと思われる。
- (7) 会社法規部のこの有利性を私は会社法規部の効用という側面からとらえ、つぎの一〇の効用をあげている。大矢息生著『国際経営法学序説』八三頁以下(一九七二年)、大矢息生述「会社法規部署を強化せよ」経済往来一月号(一九八〇年)
- ① 正確性の効用
- ② 統一性の効用
- ③ 経済性の効用
- ④ 予防性の効用
- ⑤ 迅速性の効用
- ⑥ 協調性の効用
- ⑦ 教育性の効用

- ⑧ 助言性の効用
- ⑨ 信用性の効用
- ⑩ 経営戦略性の効用
- このような効用を会社法規部の機能としてとらえると、本論文でも述べられているところであるが、つぎの三つの機能に集約できる。

大矢息生述「社内弁護士Ⅱ」比較法制研究第二号一一七頁以下(一九七七年)

家近正直述「企業と経営戦略法務」経営と法律第二八号(一九七六年)

- ① 紛争処理機能
- ② 予防的機能
- ③ 経営戦略的機能
- (8) なお、道田信一郎著『アメリカのビジネスと法』三三頁以下(一九六四年)。詳しくは、大矢息生述「社内弁護士対社外弁護士」〈紹介〉比較法制研究第四号(一九八〇年刊)に発表予定
- (9) このような欧米の企業にみるいわゆる職能給等の賃金体系の本格的導入が期待できないわが国の事情が、アメリカの企業のようにわが国の企業が「社内弁護士による会社法規部」の組織化が出来にくい背景の理由の一つにあげることができる。大矢息生著『会社法規部』五三頁
- (10) したがって、本論文が発表された一九五二年の時点では五%から一〇%高いと考えられるし、今日ではさらに格段に高くなっているものと推察できる(『日経ビジネス』二月三日号七七頁以下(一九七五年)〈)
- (11) 染野啓子「法的危険とそれに対する措置(2)」法学セミナー一一二号五二頁(一九六五年)

四 若干のコメント―結びに代えて

以上がチャールス・S・マドックの本論文の構成と内容であるが、以下これにつき若干のコメントを付しておきたい。

(1) 会社法規部成功の条件

マドックが本論文で強調している第一点は、まず会社法規部についての有利性である。この点は、前章で紹介したごとく本論文のとくに結論で述べられている。その有利性は、会社法規部を人的構成する社内弁護士の会社との緊密さを通じてよく事実を認識し、社外弁護士と異なり「一人の依頼者」である会社経営者の会社経営における意思決定から主観主義を排除し、法的枠組の中での客観主義を維持するところにある。

第二に強調している点は、優秀な法規部員の確保（誘引）である。本論文は会社経営におけるスタッフとして重要な機能を果たすべき法規部は、そのことの本質上適格な人事を図る必要性を示している。そのために優秀な人材を誘引するための問題点を提言している。

会社法規部が本来的な機能を完全に発揮できる完成されたものに形成されるためには、二つの条件があるといえる。第一に、経営者の経営組織に対する見識と哲学が要求される点である。⁽¹⁾つまり、トップマネジメントの会社法規部に対する正しい認識が「完全なる会社法規部」を形成するための必要不可欠の条件であるといえる。アメリカのい

わゆる世界企業（world enterprise）としてのフォード、GM、IBM、BOAやRCAその他の企業にみられるようにトップマネジメントの会社法規部への認識度は高い。

いま一つの条件は、優秀な人材の確保である。法規部の価値は、法規部を形成している個々の社内弁護士の専門能力の反映であるからである。この点、マドックは、ローファームにおける弁護士に要求されるもの以上に信頼される能力を保持する優秀な人材の誘引はエンジニアやセールスマンを引き寄せるより難しいと説いている。会社経営者は価値ある法規部を形成するために、ロー・スクールや個人開業の若い弁護士（社外弁護士）から優秀な人材を引抜くことと、社内弁護士の地位を改善することに努力せねばならないという。また、会社法規部にひかれる弁護士は、自己の能力がフルに活かされうるかどうかを見きわめるために、また、会社組織の全体における法規部の位置を会社経営者はどうみているか、将来の雇用者に関心を持っている、という。なお、優秀な人材を育成するために会社の業務を記することが可能な公式的な訓練のプログラムを必要とする。

本論文では会社法規部や会社組織が社内弁護士の専門能力を十分活かせるよう組織化されていない場合、優秀な社内弁護士は、個人開業の弁護士になったり他の会社へと失ってしまう原因となると説いている。また、社内弁護士の日常的な業務は必要不可欠であり、それは予防的機能を果たすため会社にとって価値のあるものであるが、日常的な業務を扱うほかに、なおかつ大きな問題について十分な思索の時間を残すために、法規部の人事は適格でなければならないと述べている。会社法規部はその会社にとって中枢部門としての役割りを担っている重要な部署だからである。

(2) 日米における会社法規部の比較

いわゆるマドックの会社法規部論（大矢）

マドックの本論文で紹介されたアメリカの会社における法規部は弁護士を人的組織としている点に特色がある。この「弁護士による法規部」が法規部としての有利性の機能を果しうるものであるし、弁護士の存在を考えないで法規部の組織の統一、分散を論じても益がない、とも解されている。⁽²⁾

これに反して、わが国の企業における会社法規部のほとんどは人的組織によらないものである。また、わが国の企業においては、社内弁護士の導入が難しく、一朝一夕にアメリカ型の完全なる会社法規部の設置とその充実を見ることは諸般の事情により困難である。⁽³⁾ また弁護士自体に会社法規部の存在を否定、または法規部の存在意義について誤解があるかのような向きもあるようである。⁽⁴⁾ また、わが国の企業における会社法規部は社外弁護士の活用にも消極的な面がある。わが国における法曹教育の欠陥によるものであるともみられている。⁽⁵⁾ それゆえに、社外弁護士に日常企業活動に関する有効なアドバイスの機能を期待していない会社法規部すらあるという。⁽⁶⁾

しかし、企業環境と法的環境が急変しているわが国の企業においても法的問題が極度に顕在化してきた今日、会社経営における意思決定から主観主義を排除し、企業を防衛しかつ発展させるために会社法規部署の強化を図り、社外弁護士の効果的活用が期待されてくるゆえんである。⁽⁷⁾

- (1) 道田信一郎著『アメリカのビジネスと法』二三頁（一九六四年）
- (2) 染野啓子述「法的要素と経営組織」法学セミナー一一七号七六頁以下（一九六五年）
- (3) その諸般の事情とはつぎのものである。大矢息生述「社外弁護士(2)」比較法制研究二号二二八頁（一九七七年）
 - 1 弁護士の絶対数がアメリカより少ないこと。
 - 2 わが国において弁護士の使命を「プロフェッション」(profession)としての弁護士に置き弁護士の本質を自由業に求め

ようとする観念が根強く存在していること。

- 3 弁護士の兼職および営業等を弁護士法第三十条三項で規制し、弁護士の私企業への就職の許可制を採用していること。
- 4 わが国における年功序列、終身雇用、学歴偏重の賃金体系では企業への進出意欲が阻害されていること。
- 5 企業内ジュリストとしての法律スペシャリスト（いわゆる準法律家）の養成が比較的可能であること。
- (4) 中村勝美述「弁護士と会社法務部」法曹同志会会報三号二七頁（一九七〇年） 小川景士他共著『弁護士を利用する法』一四七頁以下（一九七八年刊）
- (5) 前田信一郎著『前掲』三七頁
- (6) わが国における代表的企業トヨタ自動車工業（本社愛知県豊田市・資本金七七〇億円）のケースである（「外資が教えた弁護士の上手な使い方」週刊ダイヤモンド社一九七七年九月八日号四一頁）
伊東光晴他共著『日本の経済国土』三八頁以下（一九七八年）
- (7) 上野久徳他「弁護士の注文・法務マンの注文」NBL第七九号八頁以下（一九七五年）
大矢息生著『社内弁護士の研究』（近刊）